



TITLE:

# 職務給と企業間賃金格差

AUTHOR(S):

赤岡, 功

---

CITATION:

赤岡, 功. 職務給と企業間賃金格差. 経済論叢 1971, 108(2): 84-102

ISSUE DATE:

1971-08

URL:

<https://doi.org/10.14989/133426>

RIGHT:

# 經濟論叢

第108卷 第2号

- 
- 国家的独占の基礎概念についての一考察…………池 上 惇 1
- 職務給と企業間賃金格差…………赤 岡 功 16
- 財政改革と近代官僚制…………舟 場 正 富 35
- 開銀・輸銀・資金運用部制度の  
形成の事情とその役割…………柳 ケ 瀬 孝 三 58
- 

昭和46年 8 月

京 都 大 學 經 濟 學 會

## 職務給と企業間賃金格差

赤 岡 功

### I は じ め に

最近では、かつてのごとく産業別交渉の確立の必要性が主張されることは少なくなり、むしろ企業別交渉や工場別交渉が積極的に評価される場合が多くなってきた。たとえば、イギリスでは、賃金ドリフトの存在をとりあげて、職場交渉の機能の強化が主張されている<sup>1)</sup>。日本においても、企業別組織、企業別交渉は独占段階における一般性として説明される場合がある<sup>2)</sup>。このような見解は、現実企業別特殊事情が存在することを指摘し、それにより企業別賃金格差は不可避であるとする。労働市場は企業別に分立しているのであり、それゆえ、企業別交渉が最も有効な交渉単位となる。産業別統一交渉は実質的な機能を十分果しえなくなるといっているのである。

しかし、現に存在する企業間賃金格差は必ずしも企業別交渉を決定づけるわけではないであろう。なぜならば、労働組合の運動を考慮に入れるならば、既に存在する格差は不変のものではないからである。労働組合の政策は企業間賃金格差の解消をはかり、事実、解消されることもある。その結果、産業別交渉の有効性が維持されるであろう。そして、もし、産業別組合の成立前に、組合間の協力によってこのようなプロセスが進行するならば、横断賃金の達成は産業別組合の成立を結果する。わが国で主張されてきた横断賃率論はこのような過程を予想したものであろう。

1) たとえば次を参照のこと。H. A. Turner, *Trade Union Structure and Policy*, 1962; D. J. Robertson, *Factory Wage Structures and National Agreements*, 1960; S. W. Lerner, J. R. Cable and S. Gupta (eds.), *Workshop Wage Determination*, 1969.

2) 小池和男「日本の賃金交渉」昭和37年。

それゆえ、問題はまず、企業間賃金格差と労働組合の関係ということになる。しかし、この点についても論者の見解は必ずしも一致しているわけではない。企業別賃金格差の解消ないし縮小に労働組合は重要な役割を果たしたと考える論者も多いけれども、論者によっては組合の役割は必ずしも積極的に評価されていない。なぜなら、もし企業毎に特殊な条件が存在するならば、企業間格差は一応当然だと考えられるからであり、企業間格差の縮小は直接的にはこの個別企業的特殊性の減少の結果だからである。

しかし、もし労働組合が企業毎の特殊事情を産業内で統一化しうるものであるならば、企業間賃金格差の解消は明らかに組合の機能によって達成しうるはずである。労働組合の機能を考慮するならば、個別企業的特殊性は所与と考えなければならないわけではない。事実、アメリカ鉄鋼業においては、第2次大戦中から戦後にかけて、労働組合は職務給化の過程で職務のあり方を産業内で統一し、それにより企業間賃金格差をほぼ解消するのに成功したのである<sup>3)</sup>。

そこで、以下では、まず初めに労働組合と企業間賃金格差の関係についての見解をみ、つぎに、実際に労働組合がどのようにこの問題に取り組んだかをアメリカ鉄鋼業の職務給の導入過程から考察することにしよう。

## II 労働組合と企業間賃金格差

労働組合の賃金に対する影響力一般についていえば、ダグラス(P. H. Douglas)以来、多くの論者は否定的であり、組合の影響力を認める論者は稀である。ロス(A. M. Ross)は最初ダグラスを批判して組合の影響力を高く評価したが、後に後退した。また、ソボッカ(S. P. Sobotka)は建設業について組合の力を肯定しているが、カー(C. Kerr)によれば米国の建設業は特殊なケースであるとされる。ダンロップ(J. T. Dunlop)やリース(A. Rees)等多くの論者は労働組合の影響力を一般に否定している<sup>4)</sup>。

③ この場合は職務給による企業間賃金格差の解消であり、いわゆる横断賃率とは必ずしも同じではない。この点については後に(33-34ページ)検討する。なお次を参照のこと。吉村勲「職務給と横断賃率」昭和40年。

しかし、企業間賃金格差に対する労働組合の影響という点に問題を限定するならば、組合の機能を積極的に評価する論者も多い。たとえば、レイノルズ (L. G. Reynolds) は、労働組合運動がない場合には同一の生産物市場で同一の労働市場において操業している企業間においてさえ、同一の型の労働に対する賃金率が巾広く分散するのが一般的であると指摘している<sup>6)</sup>。また、セルツァー (G. Seltzer) やピアソン (F. C. Pierson), カーなども企業間賃金格差の縮小に労働組合が貢献したと判断している<sup>6)</sup>。

しかし、企業間賃金格差の解消は単に労働組合の側だけに望ましいわけではなく、企業の側もそれを受け容れる余地のあることをレイノルズは指摘している。すなわち、第1に、産業内での賃金率の均等化は低賃金企業の賃金を引き上げ、労務費の企業間均等化をもたらすから高賃金企業にとっては望ましいことである。第2に、労務費が企業間で異なると生産物市場での企業間競争の可能性は大となるから、企業間賃金格差の解消は産業の安定化に役立つ<sup>7)</sup>。価格リーダーシップの安定化のためには賃金リーダーシップの存在は好ましいことである<sup>8)</sup>。それゆえ、企業は組合の企業間賃金格差解消の要求を受容することが可能である。しかし、企業にとっては労務費の企業間均等化には異存はなくとも、同一労働に対する同一賃金という形での賃金率の均等化は必要なわけではない。

4) それぞれ次を参照。P. H. Douglas, *Real Wages in the United States*, 1930; A. M. Ross, "The Influence of Unionism upon Earnings," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXII, No. 2, Feb. 1948; A. M. Ross and W. Goldner, "Forces Affecting the Interindustry Wage Structure," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. LXIV, No. 2, May 1950; S. P. Sobotka, "Union Influence on Wages," *Journal of Political Economy*, Vol. LXI, No. 2, April 1953; C. Kerr, "Wage Relationship," in J. T. Dunlop (ed.), *The Theory of Wage Determination*, 1964, p. 181, n. 1; J. T. Dunlop, "Productivity and Wage Structure," in *Income, Employment and Public Policy*, 1948; A. Rees, "Post War Wage Determination in the Basic Steel Industry," *American Economic Review*, Vol. XLI, No. 3, June 1951.

5) L. G. Reynolds, "Wage Differences in Local Labor Markets," *American Economic Review*, Vol. XXXVI, No. 2, June 1946.

6) G. Seltzer, "Pattern Bargaining and the United Steelworkers," *Journal of Political Economy*, Vol. LIX, No. 4, Aug. 1951; F. C. Pierson, *Community Wage Patterns*, 1953, p. 152; C. Kerr, *op. cit.*, p. 181.

7) L. G. Reynolds, "The Impact of Collective Bargaining on the Wage Structure," in J. T. Dunlop (ed.), *op. cit.*, pp. 204-205.

8) C. Kerr, *op. cit.*, p. 186.

したがって、米国鉄鋼業では強力な労働組合の成立前にも賃金リーダーシップの貫行は存在していたが、賃率は同一企業内でさえ工場毎に大巾の格差が存在していたのである<sup>9)</sup>。後にみるように、賃率の企業間格差の解消には労働組合の機能が必要なようである。

しかし、上の諸見解とは異なり、企業間賃金格差に対する労働組合の影響力を積極的に評価しない論者もある。たとえば、ダンロップは、ロス説のような組合内政治から賃金の均等化を説明する見解を、混乱した説として否定し<sup>10)</sup>、賃金等高線 (Wage Contour) なる概念で説明しようと試みる<sup>11)</sup>。これは、生産物市場、必要な労働のあり方、慣習に関係する概念であり、同一等高線上の企業は同一の賃金引き上げを行なうという。この場合の労働のあり方は具体的には職務群 (job cluster) を意味するものであり、これは、技術、生産過程の管理組織、慣習からきまるとされる。したがって、たとえば基礎鉄鋼業は同一等高線にあるから賃金の均等化がみられると説明される。しかし、このときには上の要因からわかるように労働組合の役割は導入されていない。賃金構造の決定には労働組合は基本的には関係しないと考えられているようである。しかし、現実にはどうか、次にこの点について鉄鋼業を例としてみていくことにしよう。

### III 米国鉄鋼業における職務給の導入

米国鉄鋼業では、労働組合は1919年の大ストライキの敗北後殆ど壊滅状態であった。しかし、NIRA の成立後、この産業にも産業別労働組合が結成され、この組合は企業により組合化の防波堤として導入された会社組合を克服して、1940年代の初めには強力な組織へと成長していた。しかし、企業は産業別組合は承認しても、産業別交渉は拒否し、企業別交渉に固執していた。1941年の組合の産業別交渉要求は企業により拒否された。そこで、労働組合は離型交渉に

9) 次を参照。G. Seltzer, *op. cit.*, p. 322; L. G. Reynolds and C. H. Taft, *The Evolution of Wage Structure*, 1966, pp. 45-46.

10) J. T. Dunlop, "The Task of Contemporary Wage Theory," in G. W. Taylor and F. C. Pierson (eds.), *New Concepts in Wage Determination*, 1957, p. 127.

11) *Ibid.*, pp. 129-130.

よって企業別交渉を連結して産業別交渉と類似の効果を期待した<sup>12)</sup>。しかし、この時、企業間賃金格差は大巾に存在しており、そのままでは産業別交渉化は困難であった。組合は「産業を通じての同様の労働には同一の賃金」を要求して、企業間賃金格差の解消をはかった。鉄鋼業では、これは職務給化を通じて行なわれた。以下でその過程をみていくことにしよう。

1930年代における大量生産産業の成長により、作業・製造過程は複雑となり、職務は多様化した。そのため賃金構造は混乱し、工場内、工場間の賃金構造の合理的決定が必要となっていた。また、1930年代後半の労働組合の急成長をみて、企業は団体交渉の下でも賃金構造に対する支配力を維持しようとした。そのため、経営者団体はI E的手法等に頼り、職務給の採用と普及に努めた。事実、一定規模での職務給の初期の導入は、大量生産産業で組合の発展した1935年から1940年頃にみられる<sup>13)</sup>。

鉄鋼業においては企業にとって職務給導入の必要性はさらに高かった。第1に、USスチールは、起源も異なり、賃率も異なる多数の会社を合併して成立しており、また、不断の技術進歩があり、賃金支払方法も多様であった。そのため、賃金構造は「ぞっとするほど」混乱していた<sup>14)</sup>。某企業の幹部によれば、「賃率を決定する中央の部門はない。賃率は他の部門の賃率と無関係に各部門の監督者が決める。従業員の賃率の基礎となるべき作業標準の決定についても中央のコントロールはない」<sup>15)</sup>状態であった。それゆえ、同一企業内でも工場が異なると同一の仕事に対しても賃金は異なっていた。工場間賃金格差の程度は第1表に示したように、50%から100%也大巾であった。もちろん、この場合、格差は部分的には工場間での仕事の違いや能率給の影響にもよる。し

12) 会社組合の克服過程については次を参照のこと。R. R. R. Brooks, *As Steel Goes*, 1940; 神代和欣、アメリカにおける「企業別組合」の形成と崩壊、『季刊労働法』第27号、昭和33年3月；奥林康司、従業員代表制(1)(2)(3)、『桃山学院大学経済学論集』第10巻第4号、第11巻第2号、第3号、昭和44年5月、9月、12月。また、産業別組合の成立については、赤岡功、企業と労働市場、『経済論叢』第103巻第6号、昭和44年6月、参照。

13) S. H. Slichter, J. J. Healy and E. R. Livernash, *The Impact of Collective Bargaining on Management*, 1960, pp. 560-561.

14) J. Stieber, *The Steel Industry Wage Structure*, 1959, p. 3.

15) L. G. Reynolds and C. H. Taft, *op. cit.*, pp. 45-46.

第1表 工場間賃金格差

職 名	平均時間稼得 (ドル)	
	最高の工場	最低の工場
Open hearth		
first helper	2.51	1.62
third helper	1.49	0.92
charging floor crancman	1.55	0.89
stocker	1.18	0.81
Rolling mill		
Soaking-pit craneman	2.04	1.14
Soaking-pit heater	2.80	1.24
Plate mill		
Roller	3.85	2.03
Marchant mill		
Roller	5.05	2.31
Maintenance		
Machinist, First class	1.49	0.97

1945年、組合の Production Engineering and Rate Analysis Department の行なった調査（基礎鉄鋼業大手27工場が対象）。Reynolds and Taft, *op. cit.*, p. 46 より。

かし、一般的に時間給で仕事の内容も標準化している Maintenance の Machinist (First Class) についても格差は55%であった。

そのため、賃金不公平に対する労働者の不満は大であった。1937年の労働協約においても賃金不公平は、相互の協定により、地方工場内で処理することと明記されていた<sup>16)</sup>。しかし、これでは問題の解決とはならず、労働者の不満は増大した。コンラッド・クーパー (Conrad Cooper, 当時USスチール社の労使関係担当の副社長補佐) は「賃金不公平なる問題は主な論争領域となり、苦情、スローダウン、作業停止、ストライキ、その他の争点の全体の3/4を占めるに至った」と語っている<sup>17)</sup>。また、労働組合はこの賃金不公平の存在を利用して、組

16) U. S. Department of Labor, *Collective Bargaining in the Steel Industry*, 1961, p. 229.

17) J. Stieber, *op. cit.*, pp. 4-5.



合員を獲得し、この産業に労働組合の必要な理由として使った<sup>18)</sup>。それゆえ、企業にとっては何らかの方法で企業内における賃金不公平を除去し、賃金構造を合理化することが必要となっていた。

1941年のUSスチール社での協約において、職務評価やIEが提起され、1942年の協約にしたがって、組合とUSスチール社とは賃率の不公平を研究し除去するための労使同数の合同委員会を設けた。会社側はこれ以前に職務評価制を一方的に導入しようとして失敗していたため、今回は組合の参加を求めたのである。しかし、注意深く、この委員会の任務は会社内の公平な賃金構造を確立する方式の決定に限られていた。しかし、組合は委員会にもっと広い機能を期待していた。鉄鋼労働組合の会長、マレー (P. Murray) は全国労働委員会の聴聞において、合同委員会は工場内だけの賃金不公平の研究をするためではなく、産業内の賃金不公平を研究するために創設されたのであると述べた。これに対して、USスチールの労使関係担当重役、ステファンス (J. Stephens) はこのマレーの見解を修正して、合同委員会は企業内の不公平のみを研究し、産業規模の不公平は研究しないと述べた。同様の合同委員会はリパブリック、ジョーンス&ラフリン、ヤングスタウン鋼板・チューブ等の企業でも設置された<sup>19)</sup>。

労使合同委員会においては、このような賃金不公平除去の範囲の対立の外に、第2に不公平是正にともなう費用について、第3に除去の方法についても対立していた。組合はこの段階では職務評価制それ自体に対しては、もはや實際上反対しておらず、会社側の提案した職務評価の方式を拒否していたのである。かくて、6ヶ月の議論の後に交渉は決裂し、委員会は解散するにいたった。それにともなう、交渉中には停止されていた賃金不公平に関する苦情が殺到し、全苦情の大半を占めるようになった。多くの場合、作業停止も惹起した<sup>20)</sup>。

1944年1月27日、この問題は前年来の組合の24項目要求に含められて労働長

18) *Ibid.*, p. 42; Reynolds & Taft, *op. cit.*, pp. 46-47.

19) J. Steiber, *op. cit.*, pp. 5-6.

20) *Ibid.*, pp. 7-11.

官によって戦時労働委員会 (NWLB) に持ち込まれた。戦時労働委員会は特別のグループを設けて、このケースについての事情を聴取させた。これより前、1942年にすでに組合は産業別交渉を要求して戦時労働委員会に拒否されていたが、この時の交渉では組合は全産業を通じての同様の労働に対する同一の賃金を要求した。これに対して、会社側は鉄鋼ケース調査委員会 (86社が参加) を設置して戦時労働委員会に対する説明と相互間の調整を行なったけれども、この機関が産業別交渉のための団体と受取られないように注意した<sup>21)</sup>。また、不公平除去の範囲については工場内に限ることとし、工場間、企業間に拡大することに反対した<sup>22)</sup>。会社側は労働市場の分断を維持するために、第1に産業別組合の存在下において産業別交渉を拒否して企業別交渉に固執し、第2に工場間、企業間賃金率の格差を維持しようとしたのである。

1944年11月25日、戦時労働委員会の判定が出された。この判定は、第1に組合の「産業を通じての同種労働同一賃金」の要求を拒否し、第2に工場内部の賃金不公平の是正は従業員1人当たり1時間5セントで行なうことを指示し、第3にその方法としては職務評価制度を実質上示唆していた。しかし、戦時労働委員会は工場間での賃率の比較、調整を拒否していたけれども、X 3-(d)(5) において「特定の工場の職務間の適正な賃金率関係を決定する助けとして、会社および組合は当該産業の比較すべき工場における賃金率関係を考慮することができる。この場合、当該産業の他の工場における賃金率関係の〔考慮は〕意義がないとする主張は却けられる」と述べており、わずかに賃率の工場間比較の道が開かれていた<sup>23)</sup>。

この間に、経営者は、1941年の労使合同委員会の失敗は、問題の I E 的处理によるものではなく、労働組合や労働者の理解の得られないような方式であったことに原因がある、と考えていた。そこで、彼らは鉄鋼業における職務につい

21) U. S. Department of Labor, *op. cit.*, pp. 245-246.

22) *Ibid.*, pp. 248-249.

23) Directive Order, NWLB, 1944 steel case, November 25, 1944. 日本労働研究所編「新しい労働協約」昭和24年、71-72ページ。

て情報の蓄積を必要とした。そして、1943年、鉄鋼企業大手12社は CWS (Cooperative Wage Study) を設置し、各種の賃金不公平問題の共同研究機関とした。CWS は1944年1月1日から活動を開始し、1944年11月の戦時労働委員会の判定が出たときには会員企業の工場における賃金不公平是正のための体系的な手続を完成しつつあった。そして、この判定後、CWS の12社は、他の判定対象企業74社に対してCWSに参加することを要請し、1947年までに、その内の51社が参加した。ベスレヘム社の加入もこの時であった<sup>24)</sup>。

もちろん、多くの会社はCWSへの参加をためらった。なぜなら、会社は一般に労働市場の企業別分断を望み、ことに低賃金企業は賃率の均等化を避けたく思うにもかかわらず、CWSでの共同作業は長期的には賃率の統一化をもたらす恐れが大であったからである。しかし、この産業ではUSスチール社の先導に従うという慣行があり<sup>25)</sup>、それならば、最初から参加して発言権を留保した方がよいと判断したためか、多くの会社はCWSに参加した<sup>26)</sup>。

さて、USスチール社では、1944年の判定の後まもなくして組合との交渉が開始された<sup>27)</sup>。しかし、ここで会社側の企業別労働市場維持の意図は明白であった。すなわち、会社側は賃金率の工場間、企業間比較を組合により強制されることを避けようとした。戦時労働委員会の判定X(3)—d(5)について、会社側は前半のみを採用し、後半は強制力はないと考えようとした。さらに、X(3)—aの「産業通じての同種労働同一賃金の組合要求の否定」を取り入れておこうとした。これに対して、組合はX(3)—d(5)については全体の採用を主張して、企業間賃率の均一化へのわずかに開かれた途を保っておこうとした<sup>28)</sup>。しかし、

24) J. Stieber, *op. cit.*, p. 26.

25) この慣行は、価格リーダーシップの面におけるように、従わない企業に対するUSスチール社の対抗策の発動の可能性によって保障されているのかもしれない。価格面でのUSスチール社のこのような力については次を参照のこと。TNEC Monograph No. 13, 1941, pp. 232-248.

26) U. S. Department of Labor, *op. cit.*, p. 249.

27) CWS は、この交渉の各段階でインフォーマルな勧告と諮問の機関として役割を果たした。R. Tilove, *Collective Bargaining in the Steel Industry*, 1948, p. 21.

28) なお、X3についていえば、1946年のUSスチール社と組合との協約で、その全体が採用されることになり、工場間比較の可能性が残された。他社も殆どすべてがこれに追随した。日本労働研究所編、前掲書、51ページ；J. Stieber, *op. cit.*, pp. 41-42.

組合は職務評価については、USスチール社の求めに応じて不公平是正計画に参加し、また、鉄鋼業労使の合同賃金不公平交渉委員会 (Joint Wage Rate Inequity Negotiating Committee) に協力した<sup>29)</sup>。

組合がこれに協力したのは次の理由による。第1に、工場内での賃率不公平の是正は産業レベルでの同種労働同一賃金達成のための第一歩になると考えたこと、第2に、判定は事実上、職務評価制を示唆していたこと、第3に、判定がそうならば、会社側の一方的職務評価よりも組合が参加した方がよいし、また会社側に一定の譲歩がみられること。第4に、これにより、5セントの賃上げを得られることになっていたからである。さらに、1945年以後についていえば、組合はCWS方式によって交渉すれば賃率の産業レベルでの均一化は達成しうると判断したと考えられる<sup>30)</sup>。かくて、支部の職務評価への強力な反対はあったけれども、中央集権的傾向の強いこの組合は、職務評価に関する合同委員会にむしろ積極的に参加したのである。たとえば、組合は1946年のストライキにおいて会社との闘争時にもかかわらず、この計画のための交渉を続けて、その熱意を示している<sup>31)</sup>。

交渉は続けられ、その結果、職務評価計画の各段階に対応する協約が次々に成立していった。第1段階においては、USスチール社が提出したCWSの手引書について組合が問題を指摘し、「基準職務」について協議が行なわれた。組合は同種の職務名にもかかわらず格付けが工場によって異なる場合があることを問題とした。会社側はこの点については職務の内容が工場により異なるからだと説明した<sup>32)</sup>。そして、職務評価の方法について一応の同意の後に、当時

29) *Ibid.*, p. 42.

30) *Ibid.*, pp. 10-11, 42, 72.

31) 吉村勸氏は、職務給化について、それは「労働組合の健全な機能麻痺下におこった」とされる。吉村勸、前掲書、58ページ。しかし、労働組合の「健全な機能」とは何かについての問題を差置いたとしても、ここでみたように、労働組合は職務評価にかかわる合同計画にむしろ積極的に参加していたと判断せざるを得ない。U. S. Department of Labor, *op. cit.*, p. 250; R. Tilove, "The Wage Rationalization Program in United States Steel," *Monthly Labor Review*, Vol. 64, No. 6, June 1947 p. 971. また、以下の交渉のプロセスから明らかのように、組合はこれに参加し、交渉することによって企業間、工場間で職務を統一し、それを基礎にして賃率の企業間平準化を達成した。標準賃率の確立が組合の機能の一つであるとすれば (D. A. McCabe, *The Standard Rate in American Trade Unions*, 1912 を参照), 組合はその機能を果たしたと考えられる。

の世界最大の製鋼一貫工場、ゲーリー工場でマニュアルを適用し、見本職務について検討を行なった。この時組合はゲーリー工場での見本職務の記述と格付けのコピーを地方レベルの各合同委員会に送ろうとしたが、会社側はこれに反対し、職務の工場間比較を避けようとした。しかし、組合の主張が通り、見本職務のコピーは各地方の委員会に送付され、そこでの交渉の助けとなった。かくて、USスチール社では同種職務の格付けの工場間統一が達成された。コピーはさらに他社の労使合同委員会にも提供され、鉄鋼業全体の職務の記述と格付けの統一化に役立った。かくて、正式の協約が、1945年10月23日に締結され、職務記述書、その格付け、標準時間賃率決定の原則が決められた。そして、第2の協定(1946年4月15日)においては、保全と修理とを特別の問題として扱うことになった<sup>32)</sup>。

第3段階においては賃金不公平是正のコストが交渉され、各子会社の従業員1人当たり1時間3%セントの基金の範囲内で12の地区毎にその地区内の全工場で賃金スケールをできるかぎり均一化することになった。しかし、やがてこれの実施は困難であることが判明した。すなわち、第1に、たとえば、カーネギー・イリノイ、アメリカンシート&ワイヤー、ナショナル・チューブの各子会社は同一地区内に工場があったため、これら3社の全部の工場で職務評価が完了するまでは標準時間スケールを決定することはできなかった。第2に、これだけの基金では地区内に広範な格差を残すことは明白であった。第3に、地区間についていえば、この方式ではピッツバーグ・シカゴ地区の賃金スケールは他の地区より低くなる。しかし、この地区はUSスチール社にとって最も重要な地区であり、このような結果は会社にとって好ましくなかった。また、職務の記述、格付けが統一化されている段階においては、同一職級に対する地区間格差の維持は組合や労働者の反対により困難であると考えた。ついに、会社は賃率の均等化を地区内に限定する方式を諦めて、USスチール社全体での

32) いくつかの例について次を参照。J. Stieber, *op. cit.*, pp. 49-50.

33) *Ibid.*, pp. 51-53.

均一化を考えるにいたった<sup>34)</sup>。交渉が基金について行なわれ、1947年1月13日、第4段階の協定が成立し、(1)基金は従業員1人当たり1時間5.18セント(うち、3%セントは遡求して支払われる)とし、(2)ベース賃率を96½セント、1級から30級の職級間格差を3½セントとするスケールを決定した<sup>35)</sup>。

以上4つの協約の結果はすべて1947年4月22日に成立した基本協約に組み入れられた。賃率についていえば、このとき、ベースが12½セント引き上げられ、職級間格差は4セントに改められた。かくて、時間賃率は、0—1級で1.09ドル、1級あがるとに4セント上積みし、30級で2.25ドルにいたる賃金スケールが

第2表 賃金スケールの変化

	一律引き 上げ額	職級間格 差の増分	ベース賃率 (0—1級)	職級間格 差
1947年 1月31日			0.965 <sup>ドル</sup>	3.5 <sup>セント</sup>
1947. 4. 1.	12.5 <sup>セント</sup>	0.5 <sup>セント</sup>	1.090	4.0
1948. 7. 16 <sup>(1)</sup>	9.5	0.5	1.185	4.5
1950. 12. 1.	12.5	0.5	1.310	5.0
1952. 3. 1.	12.5	0.5	1.435	5.5
1953. 6. 12.	8.5	—	1.520	5.5
1954. 7. 1.	5.0	—	1.570	5.5
1955. 7. 1.	11.5	0.5	1.685	6.0
1956. 8. 3.	7.5	0.3	1.82 <sup>(2)</sup>	6.3
1957. 7. 1.	7.0	0.2	1.89	6.5
1958. 7. 1.	7.0	0.2	1.96	6.7
1960. 12. 1.	7.0	0.2	2.03	6.9
1961. 10. 1.	7.0	0.1	2.10	7.0

(1) この時から等級は30級から32級に増加された。

(2) この時以後ベースは0—1—2級にされた。

J. Stieber, *op. cit.*, p. 242, Table 17 (1958年まで); "The Basic Steel Companies and Steel-workers Agreement," *Monthly Labor Review*, Vol. 83, No. 2, Feb. 1960, p. 161; "Wage Chronology: United States Steel Corp.," *Monthly Labor Review*, Vol. 88, No. 2, Feb. 1965, p. 180.

34) このような労働者の不満の発生する可能性、組合の圧力のほかにも、USスチール社としては自社内の工場間、地方間格差の維持は必ずしも有利でない面もあった。なぜなら、USスチール社内部で賃金格差が存在すると、他社はUSスチール社との格差を有利な形で維持することが容易となるが、これはUSスチール社には望ましくないからである。R. Tilove, *Collective Bargaining in Steel Industry*, p. 23.

35) J. Stieber, *op. cit.*, pp. 58-61.

決定された<sup>36)</sup>。その後の賃金スケールの変化は第2表に示すごとくである。

組合はUSスチール社で得た結果を他社へも広げ、賃率の産業レベルでの統一を達成しようとした。しかし、CWS方式の採用に反対する企業もあった。第1に、合金と特殊鋼の主要生産者である某企業は、すでにNMAT方式を採用しており、これをCWS方式に変更することを拒んだ。この企業の組合支部もCWS方式に消極的であった。しかし、この企業では労使とも鉄鋼組合に説得されて、結局CWS方式を採用した。第2に、USスチール社の子会社、ヴァージニア・ブリッジは独自の方式により工場内不公平を是正しようとした。しかし、この場合は組合の圧力によりCWS方式に追随した<sup>37)</sup>。

CWS方式は鉄鋼業に広げられ、1948年3月で、1944年鉄鋼ケースに含まれた86社中57社がCWS方式を採用し、翌年、さらに7社が加って、結局、86社中64社が採用した。かくて、インランドとアームコを例外として、基礎鉄鋼業主要企業はすべてがCWS方式に従うことになった。さらに、CWS方式は、独立組合に組織され、鉄鋼労組の影響力の及ばないワイヤートン・スチールにまで波及した<sup>38)</sup>。1950年代後半には、生産および保全労働者の約90%に適用されるにいたった<sup>39)</sup>。

つぎに、CWS採用企業内で職務の格付けの一致の程度（したがって賃率の一致の程度）をみると、第3表に示すごとくである。USスチール社での見本の格付けと一致する程度は非常に高い。ことにBlast FurnaceのKeeper, Open HeathのCharging machine operator, MaintenanceのMachinist Aは90%以上の一致度を示している。

しかし、CWS方式を採用した企業のすべてが、完全にCWS方式に従ったわけではない。大手企業のうちの3社（ベスレヘム、ジョーンズ&ラフリン、グレイト・レイクス）は、マニュアルにおける基準職務を完全に排除し、各社独自の

36) *Ibid.*, pp. 62-63; R. Tilove, *op. cit.*, (in *Monthly Labor Review.*), p. 970.

37) J. Stieber, *op. cit.*, pp. 74-75.

38) *Ibid.*, pp. 75-76.

39) U. S. Department of Labor, *op. cit.*, p. 251.

第3表 職務の格付けの一致の程度  
(CWS 採用企業と U. S. スティール社との比較)

職 務 名	報告工場 数	格付けさ れた職務 の数	U. S. スティール社の 見本例と		
			同一級への 格付けの職 務の数	1級の差 の格付け 数	2級以上 の差の格 付け数
Coak works					
Conveyorman, coal	26	42	24 <sup>(a)</sup>	16	2
Door machine oper.	34	36	26	6	4
Heater	32	34	22	11	1
Warfman	33	35	31	1	3
Blast furnace					
Cinder snapper	21	22	13	4	5
Keeper	50	50	46	1	3
First helper-keeper's	51	53	34	14	5
Stock unloader	45	67	55	11	1
Open hearth					
Charging machine oper.	60	64	60	4	0
Stock yard craneman	54	60	40	14	6
First helper	55	77*	76 <sup>(a)</sup>	0	1
Slab, bloom or billet mill					
Bottom maker (soak pit)	48	54	46 <sup>(a)</sup>	7	1
Roller, bloom	47	59	41 <sup>(b)</sup>	15	2
Scrapman-billet mill shear	28	32	7	15	10
Guide setter	18	24	16 <sup>(b)</sup>	5	3
Merchant mill					
Charger	35	54	43 <sup>(a)</sup>	6	5
Strander	34	61	43 <sup>(a)</sup>	14	4
Rod mill					
Finisher	14	20	18 <sup>(a)</sup>	0	2
Tube mill					
Cut-off machine oper.	21	39	26 <sup>(a)</sup>	10	3
Maintenance					
Bricklayer A	34 <sup>(1)</sup>	41	32	3	6
Machinist A	43 <sup>(1)</sup>	43	42	1	0
Roll turner	43 <sup>(1)</sup>	46	38	4	4

(1) 会社数 \* Stieber は78としているが、77であろう。

(a) U. S. スティール社の見本例自体が2つの級に格付けされる場合。

(b) U. S. スティール社の見本例自体が3つの級に格付けされる場合。

(c) U. S. スティール社の見本例自体が6つの級に格付けされる場合。

(a)(b)(c)以外は U. S. スティール社の見本例は1つの級に格付けされている。

J. Stieber, *op. cit.*, p. 275. より。



基準職務を設けて交渉することを望んだ。たとえば、ベスレヘム・スチール社についてみれば、組合の要求にもかかわらず、会社はCWSの基準職務を排除して、USスチール社での格付けと自社の格付けとの関連を切断しておき、それにより、組合との交渉を他社との関連なしに独自に行ないたいと望んだのである<sup>40)</sup>。会社は企業別交渉の維持を期待したのである。さらに、賃金についても、賃金スケールの工場間、企業間統一化は達成されたけれども、稼得についてみれば、能率給等の影響があって工場間、企業間で違いがみられる。そこで、組合は稼得の企業間平準化を企画し、企業と交渉した。しかし、企業側の反対にあって組合の計画は失敗した<sup>41)</sup>。しかし、一方CWS方式採用企業でなくても、これに類似した職務評価制度をとっている企業も存在し、これらの企業の職務をCWS方式の見本職務と比べると、格付けや賃金率にかなりの一致がみられるという<sup>42)</sup>。

かくて、鉄鋼業においては職務給の導入を通じて産業全体にわたって同種労働同一賃金が達成された。そして、賃金引き上げ額の統一性は離型交渉により確保されていた。それゆえ、企業側の企業別交渉維持の希望にもかかわらず、事実上この産業の団体交渉は産業別交渉と異ならなくなり、産業別組合の下で次第に産業別交渉が確立していった。

#### IV む す び

アメリカ鉄鋼業においては、1940年代の初めには、企業による労働市場の企業別分断の維持のための会社組合を克服して強力な産業別労働組合が成立していた。しかし、この産業別労働組合は企業側の拒否にあって、産業別統一交渉を持ちえず、企業別に交渉するしかなかった。そこで、組合は企業別に交渉しながらも産業別交渉に類似した効果を期待して離型交渉を行なっていた。しかし、離型交渉で統一されるのは賃上げ額であって、この産業に広範に存在して

40) J. Stieber, *op. cit.*, pp. 78-79.

41) *Ibid.*, Chs. X, XI, を参照。

42) *Ibid.*, pp. 295-305.

いた工場間、企業間賃金格差そのものの解消はそのままでは期待しえない。組合にとっては労働市場の統一を達成するには賃金の企業間格差の解消が必要であり、また、これが達成されることなくしては産業別統一交渉は行ないえなかった。なぜなら、かりに、産業別交渉を行なったとしても、大巾な企業間賃金格差が存在しているときには、産業レベルの協約の企業レベルでの規制力には限界があるからである。それゆえ、組合にとって企業間賃金格差の解消は不可避の課題であった。組合はこの問題に取り組み、また、組織化においてもこれを利用した。

企業にとっても、この産業における賃金構造の乱れは大きな問題となっていた。何らかの形で合理的賃金構造がなければ、賃金苦情が多発し、ストライキやサボタージュの原因となった。そこで、企業はこの問題をIE的手法とくに職務給によって工場内賃金不公平の問題を解決しようとした。なぜなら、職務評価制は、技術進歩の結果としての新職務や職務の変化に対して賃金率の決定を一定の基準によって行なうために、技術変化に対する弾力性を増すことができるし、またこれにより、賃金不公平を是正すると、労働者の苦情が解決され、組合がこの問題を組織化に利用するのを封ずることができるからである。また、これを企業毎、工場毎に行なうことにより、企業別、工場別の特殊事情をそのままに維持でき、企業別、工場別の労働市場の維持がはかれるからである。

そこで、職務評価が行なわれ、CWS方式が形成され、これを基礎にして組合と企業の交渉が開始された。まず、USスチール社での交渉において、企業側は各計画を工場毎に実施し、工場別分断を維持しようとしたが、組合の主張により不公平是正は企業全体を範囲とすることになった。さらに、労働市場の統一を目的とする組合は、CWS方式の基準職務およびUSスチール社での見本職務の記述と格付けのコピーを各社の労使合同委員会に送付して、会社間での職務の統一をはかることに努めた。会社は組合のこの政策に反対したが、結局組合の主張を認めた。さらに、鉄鋼労組の国際執行委員会はUSスチール社でのマニュアルを産業全体に広げることに決定し、職務の記述、格付け、

賃率の均一化を達成しようと努力した。

会社側にしても、労務費の産業内均等化は受容の可能性があった。USスティール社にとっては労務費が企業間で均等であることは望ましいことであろう。一方、他の企業にとっては、労務費がUSスティール社より低いことを望むであろうけれども、労務費の企業間格差の存在はこの産業に競争を持ち込む可能性を高める。ところが、この産業では、企業間競争の激化は各社にとって不利であることを、すでに、USスティール成立時までには経験しており、USスティール成立後はこのリーダーの指導に従う有利さを学んでいた。USスティール社はその創立以来、その先導に従う企業に利益を保証してきたのである。また、いわゆるガリバー型寡占の鉄鋼業においては他の企業にとってはUSスティールの先導に服しない自由は限られていたことにもよるのであろう、この産業では価格先導制の慣行があった。さらに、価格先導制の強固さを保証するものとして、賃金リーダーシップが存在し、USスティール社がここでもリーダーシップをとっていた<sup>43)</sup>。したがって、鉄鋼業においては企業間賃金格差の解消は、それが企業間の労務費の均等化を意味する範囲内で、企業側から受容される可能性があったといえる。

しかし、この場合、企業側にとって労務費、あるいはその上昇の程度の均等化は受容できるにしても、賃金率についていえば、その企業間格差、その基礎にある仕事の企業毎の相違は企業にとって望ましいであろう。なぜなら、仕事の企業間の相違により、労働市場の企業別分断は維持でき、企業毎の特殊性を生かすことができるからである。しかし、組合は労働市場の統一を実現しなくては強力たりえないから、同一労働同一賃金を要求して、産業範囲で労働市場を統一しようとする。そのため、鉄鋼業の組合は職務評価を認めて、それに参加して、職務記述と格付けの統一をまず企画したのである。かくて、職務が企業間、工場間で統一された。つぎに、職務が統一されると、労働市場は事実上、その範囲で統一されているのであり、企業にとっても異なる賃率を支払うのは

43) G. Seltzer, *op. cit.*, pp. 322-323.

困難となる<sup>40</sup>。職務の統一は賃率の統一を結果した。そして、この産業内では同一の職務毎に同一の賃率が支配するようになった。このような条件を基礎にして離型交渉が続けられると、もはやこれは事実上の産業別交渉となる。かくして、次第に産業別交渉が確立していったのである。

したがって、ある一定の段階において現実に賃金率が企業間で異なっていたり、仕事の内容が企業間で違っているにしても、それは必ずしも企業別交渉を必然的ならしめるわけではないであろう。職務の分け方について労働組合は一定の関与が可能であり、組合の運動のあり方によっては企業毎の特殊事情についても産業内での統一がある程度可能であろう。そして、組合は仕事の分け方について企業間で統一をはかることにより、企業間賃金格差を解消ないし縮小することもある程度可能である。そして、達成された同一労働同一賃金を前提として産業別交渉を行なうことができるようになる。以上でみてきたように、広範な企業間賃金格差の存在下で企業別交渉が行なわれていた米国鉄鋼業において、組合は職務の企業間統一を通じて賃金率の企業間統一を達成し、その結果、産業別交渉を成立させていったのである。企業別特殊性は技術必然性とは必ずしもいえず、したがって、企業別交渉も決して技術必然的なわけではない。労使関係を考慮に入れるならば、現在の企業別特殊性、企業別賃金格差は不変のものではなく、労使関係のあり方により変化するものであろう。鉄鋼業における企業間賃金格差の解消は明らかに組合の政策によるものであり、ダンロップのように組合の役割を消極的に評価するのは適當ではないであろう。もとより賃金を決定するのは労働市場である。しかし、賃金を決定する労働市場自体が労使関係のあり方により形成され、変動すると考えられるからである。

最後に、アメリカ鉄鋼業における賃金の企業間平準化は職務給化を通じて達成されたことを問題としておかなければならない。なぜなら、アメリカ鉄鋼労

40 職務名、職務の格付けを統一したことにより、それまで隠されていた工場間、企業間賃金格差が明確に知られるようになる。そして、明白に格差が存在していると労働者はこれに不平を抱く。それゆえ、職務の統一は賃率の平準化を結果することになる。L. Reynolds and C. H. Taft, *op. cit.*, p. 52.

働組合は、これを「同種労働同一賃金」の達成と称してはいるけれども、わが国における論者は職務給と横断賃金とを明確に区別しているからである。たとえば、吉村励氏は「職務給の依拠するという同一労働・同一賃金の原則は、ほんらいの同一労働・同一賃金原則の歪曲形態である」とされ、その理由は、「労働」とは「一定の職種が要求する社会的にきまった客観的熟練度である」のに対して、「職位＝職務とは、経営管理＝労務管理の体系内で把握された仕事、もしくは仕事群であって、主観的要因をはらむ」のであり、労働と職務とは異なるからであるとされる<sup>45)</sup>。しかし、仕事の客観性という点からいえば、鉄鋼業では、すでにみてきたように、職務記述、格付けが企業間で統一されており、一定の客観性が保たれていると考えられる。したがって、仕事の主観性、企業性格という点からだけみるならば、鉄鋼業のケースは「ほんらいの同一労働同一賃金の歪曲形態」と単純に規定するわけにはいかないであろう。重要なのは、職務は企業的で労働は客観的であるとする規定ではなくて、企業はいずれにせよ仕事の細分化を企業的にすすめて労働市場を企業別化しようとすることであり、これに対して労働組合は仕事を企業間で統一し、これに同一の賃金を要求するということであると考えられる。鉄鋼業のケースにおいては、仕事の企業的分割と編成を、企業は職務給化により果そうとしたのであるが、労働組合は職務評価に参加して職務の企業間での統一を達成し、企業間賃金格差を解消して、労働市場の統一を達成したのである。

45) 吉村励、前掲書、はしがき、2ページ、第2章注5、52ページ。